

農協組織改革の実施とその問題点

—営農と経済事業を中心にして—

愛知県立農業大学校講師

斎藤 義一

【プロフィール】

岐阜大学農学部卒。愛知県経済農業協同組合連合会参事、岐阜大学農学部非常勤講師を経て、現在、愛知県立農業大学校講師。主な論文に「生産と流通を結ぶ情報処理の現状と課題」（農林省）「系統農協総合審議会答申は農業と系統農協を活性化しうるか」（毎日新聞・農業と経済）がある。

J Aの広域合併・連合の組織統合が進んでいるが、果たしてそれは生産者のための「農協改革」となるのか。元愛知県経済連参事、斎藤義一氏よりご投稿いただいた。

（編集部）

はしがき

J A全中・県中の指導によって、いくつかの市町村にまたがった大型合併農協が次々にでき、経済連・全農の統合も予想以上に速いスピードで実現している。

J Aの広域合併と連合組織再編を指導する全中・県中は内心計画通りだという思いをしているに違いない。

J A全中はこうした動きを背景に、三分の二の経済連が統合に参加することをもって「大勢は決した」と言い、J A長野県中は「J A段階における懸命な努力を経済連はどう受けとめるか」と連合会統合に鞭をあてている。

大変な勢いである。

しかし、J A全中・県中の指導方針にそったJ Aの広域合併、連合会を統合すれば本当に各J Aの経営の合理化・効率化が実現し、地域農業の振興と組合員ニーズへの対応に可能になるだろうか。

1 決議、スケジュール優先の組織論

農協の広域合併、連合組織の統合等J A改革推進の根拠になっているのが、第16回の全国大会の決議「系統農協経営刷新強化方策」である。以来三年ごとの全国大会、総合審議会（J A全中会長の諮問機関）で、J Aの広域合併推進、県連・全国連の統合、事業の二段階制等が決議され、あるいは要綱となつて打ち出されてきた。

各県とも、この全国大会の決議、全中総合審議会の要綱等を受けてJ Aの事業・組織改革に着手しているわけだ。J A長野県の例をみると、J Aの合併・連合会の統合を実現するため、その「実行スケジュール」を定めている。図1は、その実行スケジュールである。

この図を見ると、J Aの組織・事業改革のスケジュールが、建設工事の工程表のようで、いかにもスケジュール優先的な発想が気にかかる。段階的に実施↓定着化↓高度化という材料を工程表に従って張りつけているようだ。

こうしたJ A県中製のスケジュールでJ Aの組織改革をどしどし進めてよいものだろうか。J A県大会で決議しているとはいっても、それは組合長だけが出席するJ A県中主催の大会決議

であつて、必ずしも個々の農協段階で十分検討され消化されたものではないと思う。

その具体的な例をあげたい。

J A中野市の常務理事安部昭男氏は、経済連・全農統合問題について、「組合員の皆様には直接説明することがありませんでした。構成をなす会員との協議が十分なされないまま発表されました。」と、J A県中のスケジュール優先の組織再編行動の実態を組合員に説明している。

2 J A改革と広域営農センター構想

J A改革の目的についてJ A全中の主張を要約すると、

・組合員への「より良質なサービスを提供すること」

・県連と全国連の統合により組織のスリム化を行い、移管が合理的かつ可能な機能はJ Aに移管することで自己完結機能を具備したJ A、いわゆる「立派なJ A」をつくること

とし、「農協段階では、営農センターを営農指導事業と経済事業の統合・集約の拠点として位置づけ、タイプ別（専業・兼業、高齢専業等）ニーズに対応した営農指導事業の展開が必要」としている。

こうしたJ A全中の指導方針を受け

て、JA県中はJA改革に向けてどのような県域具体策を講じているのか。経済事業に特化した長野県について検討してみたい。

JA長野県中の報告によると、「旧郡の16JAを適正規模構想とし、この広域JAが総合的な事業展開をするため、広域営農センターにおいて営農指導・農産物販売・生産資材供給等農家の営農サイクルに見合った総合的事業展開」をはかり、経済連と全農との統合は「2001年3月統合を目標に組織協議をすすめており、長野県産品の販売機能確保の問題は、全農も県域機能分担の継続を確認しており不安はない」と言っている。

こうしたJA県中のJA改革の指導方針を読むと、JA広域合併と統合連合会を実現しても、「農業と農協事業がもつだろうか」という懸念の方が強いように思う。

その理由を次に述べたい。
・広域営農センターの設置が、必ずしも産地強化・販売強化に連動しないこと

日本の農業地帯では、長野県に限らず10キロメートルも離れば、土壌条件・標高・気象条件等は随分異なり、作物によっては出荷時期によって品質格差がかなり生じることも多い。こう

した産地では、厳しい産地間競争と購入者の産地選別によって段々と広域共計の維持が困難となる。

従って、JAの広域合併と営農センターの集約・効率化をいきなり主張するのではなく、営農センターの集約・効率化か、産地特性重視の分散（従来型）か、或いは両者の併用型かというような、実務責任者達の地道な研究を農協別・品目別に行うことが先ではないか。

しかし、JA全中・県中はこの問題に一顧だにせず、ただひたすら広域営農センター一点張りのようだ。

・広域営農センターで営農指導力の低下をカバーできないこと

図1：JA長野連の事業・組織改革実行スケジュール

実行区分		第1段階（平成5～6年）	第2段階（平成7～9年）	第3段階（平成10～12年）
項目	実行イメージ	広域合併JAづくり	事業二段の実現	組織二段の実現
	人的支援 機能移管 JA合併高度化			
広域JA高度化		段階的に実施	同左、効率化・高度化	
		段階的に実施	同左、定着化	
事業二段の実現		段階的に実施	同左、高度化	
		段階的に実施	同左、定着、高度化	
全国連直接利用 県連の効率化、高度化		優遇措置	段階的に実施	
			段階的に実施	
組織二段の実現			検討・条件整備	推進

資料：山岸良吉「JA長野県における事業・組織改革の総合的展開（『農業と経済』99年11月号25ページ）」

今日、大型産地といわれるところでも、産地形成の過程で農協・経済連職員がかなり指導的役割をはたしてきた産地も多く、そうした産地ほど農協・経済連職員の産地に対する影響力は大きい。

ところが、影響力をもってきた農協・経済連の職員も大部分は次々にリタイアしている。次代の農協・経済連職員の多くは、産地が出来上がってからの職員であり、産地掌握力・影響力の低下は否めないと思う。

筆者がこうした出荷団体職員の産地掌握状況を聞き取りしたところ、現在「二番産地状況を掌握しているのは、産地市場と産地集荷業者だろう」という回答が多かった。

さらに重要なことは、広域合併をして広域営農センター方式をとった農協ほどそうした傾向がある、という指摘があったことだ。

営農指導事業（含、経済事業）を、JA全中・県中による広域化・集約化・効率性を全面に出した指導でいいのか疑問で仕方がない。

経済事業に特化した農協の事業基盤は産地であり、その産地は、品目（特性）、地域気象条件、産地形成の歴史的経過、農協との関係の濃淡、市場条件等様々な要素がからみあい、同一農協管内でも一律的な対応はむづかしい。

広域・集約・効率の一点張りでは対応しきれものではない。

こうした様々な顔を持つ産地を何とかまとめあげ、今日の共販体系を動かしてきた背景には、上述の諸要素を知った農協・経済連職員の一体感と「自県産地意識」が大きくあると思うが、JA全中・県中にはそうした意識がないようだ。

3 連合会の統合と産地活動

JA全中、JA長野県中は、「今迄培ってきた販売機能の維持確保」については、全農も県本部機能として認めているからその懸念・不安はないという。筆者は、統合についてはこの問題が最大の課題として生産者段階から議論を積み上げることが重要だと思う。懸念・不安はないということではすまない筈だ。

その理由として次の三点をあげたい。

①連合会の統合は、事業特性によって判断すべきであり、園芸事業に特化した経済事業では、生産者との議論を最優先にすべきである。現実の一部の連合会・中央会役員間の議論だけで決定されているではないか（前述の長野県中野市農協常務理事安部昭男氏の組合員への説明で分かる）。

②全中・県中の統合論には、経済連・

農協段階の実務責任者（部・課長等）の判断が入っていない。

③連合会の組織出身の役員、例えば会長・副会長でも出身農協以外の農協・産地に対する影響力は意外に低いもので、この人達だけの統合論では産地強化に連動しないのではないかと。まして、一部役員の思惑や政治的判断は論外である。

全農が「統合連合会の県本部による県ブランド販売体制の強化」「現行の県域における機能分担の継続」を保証したとしても、統合すれば、県本部も数多くの一地方本部にすぎず、重要な設備投資・人事案件は当然全農本所の掌管事項となる（そうでなければ、統合による効率化は期待できない）。

また、厳しい県間産地競争を繰り返しても、しよせん県本部間競争にすぎず、統合連合会本部は、一段高い所から競争を眺めておればすむ気楽な立場だ。

県本部職員にとつては統合連合会組織は余りにも大きすぎる。何を主張しても組織上層部にはとどかず諦観してしまう者、寄らば大樹の陰ときめこむ者、統合連合会本部への配慮を最優先とする者等が多くなるのではないかと。

統合後、産地サイドがこうしたことを感じ始めれば、農協は次々に独自路線を求めようし、生産者も任意組合の結成を考えるだろうし、或いは生産者の中でも商才にたけた人は産地集荷業

者へ転換することもあるだろう。

・統合論には産地活動の視点が欠けている。生産者が農協指導部門へ期待する機能は、規模拡大や新技術導入等への技術支援と生産者個々へのきめ細かい配慮であろう。対応する農協が、職員を営農指導部門に配置し、指導員の名称をつけるといった程度では生産者の期待レベルには程遠い。

こうした生産者の期待にこたえて行くには、試験研究機関での研修、生産者段階での実習、そして営農指導部署での実務経験等といった相当の投資が必要となる。しかし、口で言うのは簡単だが、経営の効率化が叫ばれるなか、限られた要員でこれだけのことをしていくのは容易でない。組合長が農協の基本は営農だという信念をもつていても、一つの農協で優れた指導員を各部門で継続的に確保することはむしろ難しい。したがって、経済連が、農協では困難な分野を分担して行く方法が必要となる。

ところが、JA全中・県中の合併・統合に対する指導にはこうした考えが見当たらず、広域性・効率性という考えが先行していることが気にかかる。

4 農協が立つ事業戦略は何か

JA長野県中によると、農協の適正規模のイメージを、職員数1,000人、

貯金高2,000億円、共済保障契約高1兆円、購買品供給高150億円、販売品販売高200億円としている。

この規模が適正規模かどうか一概には言えないが、この規模に達すれば機能は高度化し、合併の成果が期待できる、というわけには行かないだろう。

例えば、愛知県の広域合併農協であるA農協は、貯金高3,000数百億円、長期共済保有高1・8兆円、購買品供給高170億円、販売品販売高120億円、と販売品販売高を除いて上述の適正規模をはるかに超えている。しかし、この農協に隣接する信用金庫は、貯金高1・2兆円、定期性貯金比率67%（A農協82%、以下同農協）、貯貸率68%（19%）、事業総利益に対する管理費率57%（90%）、至常利益74億円（11億円）を計上しており、農協側が合併によって規模拡大を期待しても際限のないことがわかる。

さらに、農協信用事業は、どのような組み合わせの合併を行っても、定期性貯金比率と貯貸率等をみる限り同質農協間の合併となる。また、業務区域は合併参加農協それぞれが独立しているため、合併しても業務区域が外延的に広がり平均化するだけで、質的变化は期待しにくいという見方もある。

したがって、広域合併には、それに

相応しい事業戦略を同時に構築することが絶対条件ではないだろうか。

農協には、一般の金融機関、保険会社、商系資材会社等、農協事業と競合する企業等にはない「事業の総合性と強い地域性」がある。

さらに、合理化の余地が大いにあると支店配置が合併後も温存されているということは、各合併農協に共通していることだ。

この総合性、地域性、そして支店配置の三点に焦点をあてた事業戦略を構築するには、組合長の大変な企画力と実行力が必要となる。

このことが可能な組合長は、従来に多い政治的に選ばれたり、合併参加農協のうち一番大きな組合長を選任するというパターンではなく、非組合員のなかからでも適任者があれば登用するという柔軟な決断が必要だろう。そういう時代が目の前に来ていると思う。

この小文は、森沢重雄（「JA改革のめざすもの」『農業と経済』99年11月）山岸良吉（「JA長野県における事業・組織改革の総合的展開」『農業と経済』99年11月）両氏の論文を中心に論じており、両氏の論文を引用した個所はいちいち明示していないことをお許し願いたい。